

POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELLE URBAN DESTINATION E PERFORMANCE DELLE IMPRESE

ALBERGHIERE:

IL CASO MILANO

■ RUGGERO SAINAGHI

Ricercatore confermato di Economia Aziendale presso l'Università IULM e titolare del corso di Destination Management
ruggero.sainaghi@iulm.it

■ SILVIA CANALI

Dottoranda di ricerca presso l'Università IULM
silvia.canali@iulm.it

La letteratura di marketing territoriale e destination management riconosce la centralità di territori e destinazioni nella competizione turistica. Esiste, cioè, un livello del confronto competitivo che si gioca tra ambiti territoriali e solo successivamente tra imprese. Questo rende rilevante il legame tra il posizionamento competitivo di una destinazione e le performance delle imprese locali, come suggeriscono le evidenze empiriche relative a Milano, dove gli eventi fieristici e le componenti business attratte permettono di aumentare il ricavo medio unitario e l'occupazione delle imprese alberghiere. I dati suggeriscono la centralità della strategia sovraordinata. Per questo si propone una metodologia capace di aiutare a circoscrivere le stagionalità sulle quali focalizzare le linee di sviluppo.

Il tema è rilevante sia per Milano, alle soglie dell'Expo 2015, che può modificarne il posizionamento competitivo, sia per il turismo italiano, fortemente dipendente dalla competitività delle destinazioni.

■ INTRODUZIONE¹

La crescente concorrenza che contraddistingue i moderni sistemi territoriali ha spostato il piano della competizione dalle imprese ai territori. Questi ultimi sono stati definiti da alcuni autori come veri e propri soggetti competitivi (Valdani, Ancarani 2000).

Nella letteratura in ambito turistico, in particolare negli studi di destination management, le stesse logiche sono state applicate alle destinazioni (Martini 2005). La rilevanza dell'insieme (destinazione) rispetto alle sue componenti (imprese), ha reso evidente il forte legame che il posizionamento competitivo della destinazione esercita sulla strategia e sulle performance delle imprese in essa operanti. Il presente contributo si iscrive all'interno di questo filone di studi e si focalizza sul turismo urbano.

La rilevanza delle destinazioni urbane (Abe 1996; Pearce 2001) è legata all'importanza da esse assunta in numerose economie, alla crescente competizione per attrarre turisti, investimenti e risorse, alla complessità di mix dovuto alla presenza di diverse combinazioni prodotto-mercato (fieristico, congressuale, leisure, business), alla molteplicità e variabilità delle stagionalità (Ashworth 1992; Law 1993).

La rilevanza del comparto alberghiero, invece, è principalmente legata alla trasversalità di queste imprese rispetto ai differenti target attratti, alla rilevanza economica che rivestono i turisti rispetto agli escursionisti, all'elevata porzione del valore (spesa media giornaliera) trattenuto e all'esistenza di numerosi dati secondari, spesso variamente articolati su base temporale, per dimensione e per stelle (Rispoli, Tamma 1995).

Chiariti, dunque, la prospettiva (destination management), l'assunto principale (destinazione come soggetto competitivo) e l'oggetto di analisi (urban destination e imprese alberghiere) si vuole ora identificare il "gap" che il presente articolo intende colmare. Esso è rappresentato dal legame esistente tra il posizionamento competitivo delle destinazioni urbane e le performance delle imprese alberghiere. Si tratta di un tema rilevante poiché, ad oggi, questi due ambiti di ricerca si sono sviluppati in modo relativamente autonomo.

Con riferimento alle *destinazioni*, numerosi sono gli studi che analizzano il posizionamento competitivo o le variabili che influenzano la loro competitività (Ritchie, Crouch 2000; Enright, Newton 2004; Dwyer et al. 2004), approfondendo in particolare elementi che riguardano le principali risorse e attrattive (clima, cultura e storia, attività, eventi, ricettività, trasporti).

Con riferimento alle *imprese alberghiere*, molteplici sono gli studi che indagano il tema delle performance e delle variabili che influenzano i risultati aziendali. Tali contributi si focalizzano principalmente su determinanti *firm-specific* tra cui la strategia (Phillips 1996), la gestione delle risorse umane (Alleyne et al. 2006), la qualità dei servizi (Harrington, Akehurst 1996) e il brand (Kim, Kim 2005). Meno numerosi sono, in letteratura, i contributi che indagano l'influenza che fattori esterni e di contesto, quali la struttura del mercato (Pan 2005) e la stagionalità (Jeffrey, Barden 2000), esercitano sulle performance delle imprese alberghiere.

Il presente articolo intende indagare in modo congiunto i due temi, nella consapevolezza che tale analisi possa fornire indicazioni per aumentare la competitività delle destinazioni e delle singole imprese. L'articolo propone un percorso metodologico che può essere applicato a destinazioni non urbane o a segmenti differenti da quelli qui esaminati.

1. Questo articolo è frutto di un lavoro comune di analisi e riflessione dei due autori; in particolare, Ruggero Sainaghi ha curato la stesura del terzo, quarto e quinto paragrafo mentre Silvia Canali ha curato la stesura dell'Introduzione e del secondo paragrafo.

■ ANALISI DELLA LETTERATURA

Tre filoni di studio sono risultati particolarmente rilevanti: **1.** il marketing territoriale e il destination management, che descrivono, rispettivamente, il territorio e la destinazione come “soggetti competitivi”, **2.** gli studi sulle imprese alberghiere e sul loro legame con la destinazione, **3.** i contributi che identificano le dimensioni e le determinanti delle performance delle imprese alberghiere.

Globalizzazione
dei mercati e
terziarizzazione
hanno fatto
emergere la
centralità dei
territori nella
competizione
turistica

Destinazione come soggetto competitivo

La forte spinta alla globalizzazione dei mercati e alla terziarizzazione delle economie ha fatto emergere la centralità dei territori nella competizione turistica (Ancarani 1999; Valdani, Ancarani 2000). Il territorio diventa un soggetto strategico e competitivo a tutti gli effetti che deve perseguire un vantaggio competitivo sostenibile: territorio diviene metafora di “impresa” (Camagni 1994; Valdani, Jarach 1998). Il sistema territoriale si trova quindi, come un’impresa, a doversi relazionare con diversi stakeholder e a dover sviluppare e commercializzare un’offerta attrattiva per i clienti. Secondo Valdani e Ancarani (2000), il territorio diviene una *learning organization* che compete all’interno dell’economia della conoscenza e che può riuscire a trasformare le specificità locali in fattori distintivi globali attraverso la valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze disponibili nel territorio.

Le stesse logiche possono essere traslate alle destinazioni turistiche che competono, come “imprese”, a livello nazionale e internazionale per attrarre turisti, risorse finanziarie e capitale umano (Ritchie, Crouch 2000).

In questo contesto, per aumentare la competitività delle destinazioni turistiche, due temi divengono rilevanti: il tema del metamanagement (*destination management*), che si occupa in particolare delle relazioni interne alla destinazione e della definizione della configurazione dell’offerta, e del marketing turistico-territoriale (*destination marketing*), che concerne l’area delle relazioni con il mercato attuale e potenziale e con i clienti interni (Middleton 1998).

Il destination management e il destination marketing hanno l’obiettivo di definire e gestire i fattori di attrattiva nella destinazione, allo scopo di intercettare la domanda di mercato e di posizionare l’offerta in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio. Il posizionamento competitivo delle destinazioni viene, infatti, analizzato in letteratura attraverso variabili che riguardano principalmente elementi dell’offerta (Enright, Newton 2004; Crouch, Ritchie 1999).

Il successo del posizionamento competitivo delle destinazioni turistiche è misurato attraverso diversi indicatori, quali: il numero di turisti e il livello di spesa (Archer, Fletcher 1996); la capacità della destinazione di ridurre gli effetti negativi legati alla stagionalità (Butler 1994); l’utilizzo efficiente della capacità produttiva esistente; la capacità di preservare le risorse naturali e culturali (Inskeep 1987); la soddisfazione dei turisti e la quota di mercato (Mazanec et al. 2007).

Il posizionamento e il successo competitivo sono tuttavia influenzati dal tipo di destinazione. Si può distinguere tra destinazioni leisure, business e congressuali, sottolineando così l’importanza del mix di clientela attratto, oppure porre maggiore enfasi sulla composizione dell’offerta e delle attrattive di destinazione, distinguendo tra destinazioni urbane, balneari, alpine, rurali ed esotiche (Buhalis 2000).

Focalizzando l’attenzione sulle destinazioni urbane, si possono identificare alcuni elementi distintivi riconducibili alla varietà di attività economiche (spesso estranee alla filiera turistica), alla molteplicità dei segmenti serviti, al rilievo delle componenti

business e fieristico-congressuale (MICE), alla molteplicità e variabilità delle stagionalità (Law 1993).

In questi contesti risulta particolarmente critica la definizione del posizionamento competitivo e del tipo di turismo cui il sistema territoriale intende rivolgersi. Le criticità sono principalmente legate alla varietà del sistema di offerta (fieristica, congressuale, leisure e business) e alle caratteristiche del mix di clientela.

Le destinazioni urbane possono fare riferimento a un sistema di offerta business e fieristico che consente di aumentare, se ben gestito, le ricadute economiche sul territorio e l'attrattività stessa della destinazione (Golfetto 1991). Tuttavia presentano alcune problematiche che non possono essere risolte se non attraverso lo sviluppo di offerte complementari quali, per esempio, quella congressuale e quella leisure e culturale, in grado di attrarre flussi turistici caratterizzati da diverse stagionalità e da differenti modalità di fruizione del prodotto turistico.

Legame tra imprese alberghiere e destinazione turistica

L'importanza che le strategie di metamangement rivestono per la competitività delle aziende del settore turistico è evidente se si considerano le caratteristiche del prodotto, composto da un ampio insieme di servizi e attrattive realizzati da attori diversi, e la tendenza del cliente a giudicare il valore del sistema di offerta nel suo insieme piuttosto che quello delle singole componenti (Rispoli, Tamma 1995). Tali caratteristiche rafforzano le relazioni di complementarità e integrazione tra gli attori specializzati nella produzione delle singole componenti del sistema di offerta della destinazione turistica e la rilevanza delle relazioni di network nella costruzione di vantaggi competitivi sostenibili per le aziende del settore. Claver-Cortès et al. (2007) sottolineano che esistono relazioni di influenza reciproca tra la competitività delle destinazioni e quella delle imprese che vi operano.

Come già ricordato, la rilevanza del comparto alberghiero è principalmente legata alla trasversalità di queste imprese rispetto ai differenti target attratti dalla destinazione. Il settore alberghiero è una "related and supportive industry" (Porter 1998). L'autore ritiene che le attività gestite a livello di destinazione, tra cui la creazione di un'offerta complementare tra i diversi comparti turistici e la condivisione di informazioni sulle caratteristiche del mercato, possano avere riflessi sulla strategia e sulle performance delle imprese alberghiere.

In letteratura si identificano due tipologie di leve che, direttamente o indirettamente, influenzano la redditività operativa di un'impresa alberghiera: leve a livello di impresa e di destinazione. Le prime sono direttamente sotto il controllo del management, mentre le seconde sono oggetto di una gestione sovraordinata e sono solo parzialmente gestibili dall'impresa. Queste ultime costituiscono strumenti di rafforzamento delle performance economiche e competitive sempre più rilevanti al fine di costruire vantaggi competitivi sostenibili per le imprese alberghiere.

Alcuni autori sottolineano, in particolare, che le scelte legate al marketing mix non sono totalmente dipendenti dalla strategia delle singole imprese alberghiere ma sono definite in parte dal posizionamento competitivo della destinazione (Claver-Cortés et al. 2007). Se è vero che tali scelte si riflettono anche sulle performance delle imprese, come emerso dagli studi di Jeffrey e Barden (2000) e Sin et al. (2005), ne consegue che il posizionamento competitivo della destinazione in termini di segmenti attratti ha un impatto sui risultati dell'impresa, in particolare sulla stagionalità e sull'occupazione infrasettimanale.

Le attività gestite a livello di destinazione possono avere riflessi sulla strategia e sulle performance delle imprese alberghiere

Dimensioni del successo e indicatori di performance

La capacità di un'impresa di durare nel tempo è strettamente legata ai risultati che persegue (Mazzola 1996). Le performance rappresentano il "time test" di ogni strategia e il miglioramento delle performance aziendali è considerato il cuore dello strategic management.

Negli ultimi decenni si è sviluppato un certo criticismo nei confronti delle misure finanziarie, profit-base, short-term, non "bilanciate", eccessivamente firm-oriented, che sono in grado però di misurare l'efficienza e l'efficacia aziendale e che tuttora vengono spesso utilizzate in azienda (Eccles 1991). Gli studi di strategic management hanno così introdotto nuovi concetti, basati spesso su dati extracontabili, come i fattori critici di successo (Geller 1985), lo strategic cost management (Shank, Govindarajan 1993) e la balanced scorecard (Kaplan, Norton 1992). In particolare, tutti i recenti studi sottolineano la rilevanza delle *non-financial measures*, che sembrano essere maggiormente collegabili alla strategia aziendale e ai diversi stakeholder (dipendenti e clienti *in primis*) con cui si confronta e collabora l'impresa.

Venkatraman e Ramanujam (1986) propongono tre dimensioni del successo aziendale: la dimensione finanziaria, quella operativa e quella organizzativa.

La *dimensione finanziaria* compendia misure principalmente contabili capaci di apprezzare i margini e la redditività aziendale. Non stupisce che proprio questi indicatori siano quelli maggiormente utilizzati nelle ricerche empiriche.

La *dimensione operativa* misura la capacità dell'impresa di ottenere consensi dai propri clienti e in tal senso può essere definita come un'importante determinante del successo finanziario. In assenza, infatti, di un successo operativo è impossibile realizzare soddisfacenti performance finanziarie.

La *dimensione organizzativa*, infine, misura la soddisfazione ottenuta dai diversi stakeholder aziendali, con particolare attenzione alla proprietà, ai dipendenti e ai clienti.

Un'azienda di successo riesce a creare una positiva circolarità tra le tre dimensioni, generando soddisfazione nei clienti, margini congrui in rapporto al capitale investito, adeguate remunerazioni (non solo monetarie) ai diversi interlocutori sociali (Coda 1988).

In questo articolo si è scelto di privilegiare la dimensione operativa o competitiva; molteplici sono le ragioni sottostanti. La competitività della destinazione (sia essa alta o bassa) origina ricadute soprattutto sui volumi, sui prezzi, sull'occupazione. Più mediate sono, invece, le ricadute sui margini e sulla redditività, che vengono "filtrate" dalle specificità della strategia implementata da ciascuna impresa. Inoltre, nelle aziende con elevati costi fissi e ad alta intensità di capitale investito (in rapporto al fatturato), quali sono mediamente le imprese alberghiere, la dimensione finanziaria è fortemente influenzata dai livelli di operatività. Queste ragioni trovano conferma empirica nel lavoro condotto da Kim e Kim (2005).

Chiarita la centralità della dimensione operativa o competitiva, si rende ora necessario identificare quali indicatori utilizzare.

La prassi aziendale e la letteratura in tema di imprese alberghiere (Reichel, Haber 2005) sottolineano la centralità di tre indicatori: l'occupazione, l'Average Room Rate (ARR) o ricavo medio per camera occupata e il Revenue per Available Room (Revpar) (Brown, Dev 1999). Questi indicatori rappresentano le principali determinanti dei ricavi netti di vendita delle imprese alberghiere.

METODOLOGIA

La destinazione urbana oggetto di studio è rappresentata dalla città di Milano, di cui si analizzano il posizionamento competitivo e l'offerta turistica. Si è deciso di analizzare la città di Milano poiché rappresenta la seconda città italiana, dopo Roma, per presenze ed è definibile come *urban destination*; come tale, presenta un posizionamento competitivo contraddistinto da numerosi segmenti (business, fieristico, congressuale, leisure) e da diverse configurazioni dell'offerta turistica.

Nel 2007 l'offerta ricettiva della città si compone di 429 alberghi per un totale di oltre 24.000 camere. Il comparto alberghiero è molto dinamico, negli ultimi sei anni sono state aperte venti strutture per un totale di circa 1500 camere. La capacità ricettiva di Milano è destinata a crescere di circa 6000 camere tra il 2008 e il 2012, affidandosi soprattutto a grandi catene nazionali e internazionali.

In questo articolo si è scelto di focalizzare l'attenzione sul solo segmento degli alberghi tre-cinque stelle (inclusi i cinque stelle lusso), trattandosi della tipologia turistica più rilevante – origina il 91% delle presenze nel 2006 –, dove sono prevalenti le società di capitale. Il posizionamento di Milano è stato analizzato mediante la somministrazione e l'elaborazione di questionari semistrutturati che hanno permesso di acquisire informazioni di dettaglio circa l'assetto proprietario delle strutture alberghiere (di proprietà o in gestione), i servizi offerti (con dettaglio sui servizi congressuali), i processi di ristrutturazione (con indicazione dell'anno dell'ultima ristrutturazione e della percentuale di camere ristrutturate), il mix di canale (diretto, on line, tour operator, agenzie di viaggio), il mix di clientela (business, fieristica, congressuale, leisure individuale, leisure gruppi) e i dati relativi all'occupazione mensile. I questionari sono stati sottoposti personalmente da un intervistatore tra luglio e settembre del 2006 ai direttori e/o proprietari delle strutture.

L'analisi delle performance del comparto alberghiero milanese è avvenuta attraverso i bilanci aziendali che hanno permesso di ottenere informazioni sintetiche sulle performance finanziarie, articolate lungo alcune variabili di segmentazione quali le stelle, il posizionamento geografico all'interno della città, la dimensione in camere, l'assetto istituzionale (strutture in proprietà o in gestione). I dati raccolti si riferiscono al periodo 2002-2005.

Circa la rappresentatività dei due campioni si rimanda alla tabella 1.

Rappresentatività	Popolazione alberghi	Popolazione bilanci	Campione bilanci 122	Campione questionari
Numero alberghi	230	128	122	109
% (base popolazione MI)	100%	56%	53%	47%
Numero camere	19.987	9.195	8.084	7.870
% (base popolazione MI)	100%	46%	40%	39%
Dimensione media in camere	86,9	71,8	66,3	72,2
% (base popolazione MI)	100%	83%	76%	83%

Il *campione questionari* presenta un gap in termini dimensionali rispetto alla popolazione (72,2 contro 86,9 camere della città), seppure meno ampio del campione bilanci. Si rileva una buona rappresentatività per le strutture quattro stelle, per le strut-

Milano ha un posizionamento competitivo contraddistinto dalla presenza di numerosi segmenti: business, fieristico, congressuale, leisure

Tabella 1 RAPPRESENTATIVITÀ DEL CAMPIONE BILANCI E QUESTIONARI

ture piccole (fino a 100 camere) e medie (100-250 camere) e per le principali zone di Milano (con la parziale eccezione delle strutture periferiche) (tabella 2).

Il *campione bilanci* descrive, di fatto, la popolazione bilanci. Infatti, dei 230 alberghi presenti a Milano operanti nella fascia tre-cinque stelle, 128 sono strutture monocalizzate (aventi cioè una o più strutture presenti solo a Milano) tenute al deposito del bilancio; di questi, 122 erano effettivamente disponibili presso la camera di commercio quando è stato costruito il database. La dimensione media delle imprese è pari a 66,3 camere, contro una media cittadina di 86,9. Tale gap si giustifica soprattutto alla luce dell'impossibilità di considerare le catene multilocate. In questi casi, infatti, si può disporre solo del bilancio consolidato che, evidentemente, è influenzato dai risultati ottenuti dalla catena nelle diverse destinazioni in cui opera. L'esclusione dei bilanci consolidati ha reso non significativo il campione bilanci con riferimento alle strutture cinque stelle e cinque stelle lusso (13% delle camere complessive). Il campione presenta una buona rappresentatività per le strutture quattro stelle, per le strutture di piccole e medie dimensioni e per le principali zone in cui è stata suddivisa la città (ad esclusione delle strutture periferiche, dove è alta l'incidenza delle catene) (tabella 2).

Tabella 2 RAPPRESENTATIVITÀ DEL CAMPIONE BILANCI E QUESTIONARI PER STELLE, DIMENSIONE E LOCALIZZAZIONE

Rappresentatività	Popolazione alberghi (I)		Campione bilanci 122 (II)			Campione questionari 109 (III)		
	N. camere	%	N. camere	%	% (II/I)	N. camere	%	% (III/I)
STELLE								
3 stelle	5.821	29%	3.357	42%	58%	2.984	38%	51%
4 stelle	11.496	58%	4.419	55%	38%	4.023	51%	35%
5 stelle e 5 stelle lusso	2.670	13%	308	4%	12%	863	11%	32%
TOTALE	19.987	100%	8.084	100%	40%	7.870	100%	39%
DIMENSIONE								
Grandi	8.131	41%	1.340	17%	16%	1.926	24%	24%
Medi	6.325	32%	3.487	43%	55%	2.797	36%	44%
Piccoli	5.531	28%	3.257	40%	59%	3.147	40%	57%
TOTALE	19.987	100%	8.084	100%	40%	7.870	100%	39%
LOCALIZZAZIONE								
Centro	3.943	20%	1.832	23%	46%	1.848	23%	47%
Centrale-Loreto	6.797	34%	3.083	38%	45%	2.962	38%	44%
Città Studi-Navigli	1.103	6%	749	9%	68%	410	5%	37%
Fiera-City	4.030	20%	1.608	20%	40%	1.646	21%	41%
Periferici	4.114	21%	812	10%	20%	1.004	13%	24%
TOTALE	19.987	100%	8.084	100%	40%	7.870	100%	39%

Per approfondire il legame tra posizionamento competitivo di Milano e performance delle imprese alberghiere si è utilizzata la metodologia del *single case study* (Yin 1994).

L'approfondimento di una sola impresa è da intendersi come caso rivelatore, data l'estrema difficoltà a ottenere informazioni "sensibili" e analitiche come quelle necessarie ai fini della presente analisi da un campione esteso di aziende (Yin 1994, pp. 38-40). La struttura analizzata è di medie dimensioni (oltre 200 camere), posizionata nella fascia medio-alta dell'offerta, operante nella zona non periferica della città. Il management e la proprietà della struttura hanno messo a disposizione i dati analitici dei ricavi, prezzi e occupazione *giornalieri* per l'anno 2006, con distinzione tra fatturato camera e altri ricavi (food & beverage, servizi aggiuntivi).

RISULTATI

La sezione dei risultati è stata articolata in due parti: una relativa al posizionamento di Milano, una dedicata ad approfondire le conseguenze che il posizionamento origina sulle performance delle imprese.

Analisi del contesto competitivo (Milano)

Il posizionamento competitivo di Milano nel turismo si caratterizza per alcuni punti di forza e alcune criticità. La valorizzazione delle risorse e delle attrattive di destinazione è avvenuta, ad oggi, solo in parte. Il principale attrattore della città è rappresentato dalla Fiera. Milano è, infatti, tra i poli fieristici europei che hanno investito maggiormente in spazi espositivi. Dal 2006, con il nuovo polo di Rho-Però, la città è al secondo posto in Europa per ampiezza di spazi e può ora candidarsi a ospitare le grandi fiere itineranti del settore.

Milano non è tuttora riuscita a valorizzare le risorse legate al settore congressuale, che risulta ancora ampiamente sottodimensionato, non solo in termini di spazi ma anche di servizi complementari e di attrattive, nonostante la città disponga dal 2002 di un grande centro congressi (10.000 posti e 31.500 mq), realizzato da Fiera Milano Congressi (FMC). Secondo i dati UIA, Milano non rientra tra le prime dieci mete congressuali europee, tra cui figurano, invece, le maggiori destinazioni concorrenti (Parigi, Vienna, Bruxelles, Ginevra, Copenaghen, Barcellona, Londra, Berlino), né in termini di numero di congressi ospitati né per numero di visitatori. Nella classifica redatta da ICCA sulla base del numero di partecipanti a congressi internazionali, Milano nel 2004 compariva al quindicesimo posto, mentre è esclusa dall'elenco delle prime venti negli anni successivi.

Anche le risorse culturali e il patrimonio storico-artistico della città non sono completamente valorizzati: meno di un quarto (24%) del patrimonio artistico e culturale è presente all'interno del materiale promo-informativo gratuito distribuito ai visitatori; più della metà (53%) del patrimonio ottocentesco non è promosso; oltre l'80% dei beni storico-artistici del XX e XXI secolo non viene comunicato ai visitatori dai soggetti preposti all'accoglienza e all'informazione turistica. Il posizionamento fiera-centrico della città si riflette sul mix di clientela attratto. Le imprese intervistate hanno identificato quattro differenti segmenti rilevanti, cui si aggiunge una voce residuale "altro" (tabella 3).

	Business	Fieristico	Leisure individuale	Leisure gruppi	Altri segmenti	Congressuale
% di camere per segmento di clientela Campione questionario	45%	27%	15%	5%	4%	4%

Tabella 3 PERCENTUALE DI CAMERE VENDUTE PER SEGMENTO DI CLIENTELA

**La clientela
business
rappresenta il
target più
rilevante per
Milano e origina
il 45% delle
camere vendute**

La *clientela business* rappresenta il target più rilevante per Milano e origina il 45% delle camere vendute. Si tratta di un segmento difficilmente “gestibile” a livello di destinazione, poiché la sua evoluzione è strettamente connessa con la vitalità dei diversi comparti economici della città e del suo hinterland. Per migliorare dunque i flussi attratti, aumentare la capacità di spesa, modificare le stagionalità o i mercati di provenienza è necessario agire più sulla politica economica che su quella turistica. Che proprio tale segmento risulti essere il più rilevante appare coerente con il modello di sviluppo turistico di Milano, dove di fatto manca una Destination Management Organization (DMO) e dove la crescita della filiera turistica è stata trainata soprattutto dalle strategie emergenti messe in campo dalle aziende. La clientela business registra percentuali superiori alla media Milano (45%) nelle strutture quattro stelle (48%), negli alberghi periferici (63%) e nelle strutture di dimensioni medio-grandi (58%). Una possibile ipotesi esplicativa è rappresentata dalla preferenza del segmento business verso le strutture di maggiore livello qualitativo, dotate di numerosi servizi e localizzate in prossimità delle vie di comunicazione; la sensibilità al prezzo non è molto alta, poiché di norma è l'azienda a sostenere il costo del pernottamento.

Un secondo segmento trainante è rappresentato dalla *clientela fieristica*, che origina il 27% delle camere vendute. Anche questo dato è coerente con le scelte di posizionamento compiute dalla città e, soprattutto, con il dinamismo di una sua “leading company”, la Fiera di Milano. Il peso percentuale della clientela fieristica è superiore nelle strutture tre stelle (39%) e nelle zone cittadine (negli alberghi periferici questo segmento scende al 15%). La clientela fieristica appare quindi maggiormente sensibile al prezzo e preferisce scegliere alberghi non periferici, così da ottimizzare i tempi di trasferimento da e verso la Fiera e da disporre di proposte per il tempo libero (soprattutto serale).

Considerando congiuntamente i primi due segmenti, Milano vende il 72% delle camere a segmenti non leisure.

La *clientela leisure* rappresenta nel complesso il 20% e conferma la tradizionale immagine di Milano come città operosa e industriale, poco appetibile per il tempo libero. La clientela leisure è stata articolata tra individuale – tipicamente single, coppie e famiglie – e gruppi. Questi ultimi rivestono un peso piuttosto marginale (5%) e sono principalmente attratti dalle grandi strutture periferiche, che pur di ottimizzare l'occupazione sono disposte a praticare prezzi molto competitivi. La clientela leisure individuale presenta una maggiore rilevanza nelle strutture tre stelle (19% contro 13% dei quattro stelle) e nella zona Centrale-Loreto (20%) e Centro (19%).

La *clientela congressuale* riveste un peso marginale (4%) e mostra le difficoltà della città a presidiare questo segmento, dove per competere è necessario creare una rete di collaborazione tra numerosi attori, piuttosto che fare leva sul dinamismo delle singole imprese locali. Infatti, le modalità di assegnazione dei convegni, soprattutto se internazionali, si basano su un'attenta selezione delle numerose candidature avanzate dalle destinazioni (e non dalle imprese) che intendono partecipare. Gli item su cui si basa la valutazione sono piuttosto eterogenei e non si limitano alle caratteristiche e ai costi degli spazi congressuali, ma comprendono anche i trasporti della città, le offerte per il tempo libero, i prezzi delle strutture ricettive e dei servizi complementari.

Questo mix ricettivo origina importanti implicazioni sulle stagionalità e sui prezzi praticati dalle imprese alberghiere di Milano.

Con riferimento alle stagionalità, esse presentano: **1.** forti variazioni nei volumi feriali e festivi; **2.** forti variazioni nei periodi fiera (festivi o feriali); **3.** forti cali nei periodi in cui l'attività economica (produttiva, commerciale, finanziaria) riduce i propri livelli di operatività. Si vedano in proposito i dati contenuti nella tabella 4 e nella figura 1.

Tabella 4 OCCUPAZIONE ANNUA E WEEKEND

Occupazione	Milano	Stelle		Dimensione			Centro	Localizzazione			
		3	4	Piccoli	Medi	Grandi		Centrale Loreto	Città Studi Navigli	Fiera City	Periferici
Weekend	43%	44%	44%	44%	44%	39%	47%	48%	43%	39%	28%
Feriale	63%	61%	64%	61%	64%	63%	64%	67%	61%	58%	59%

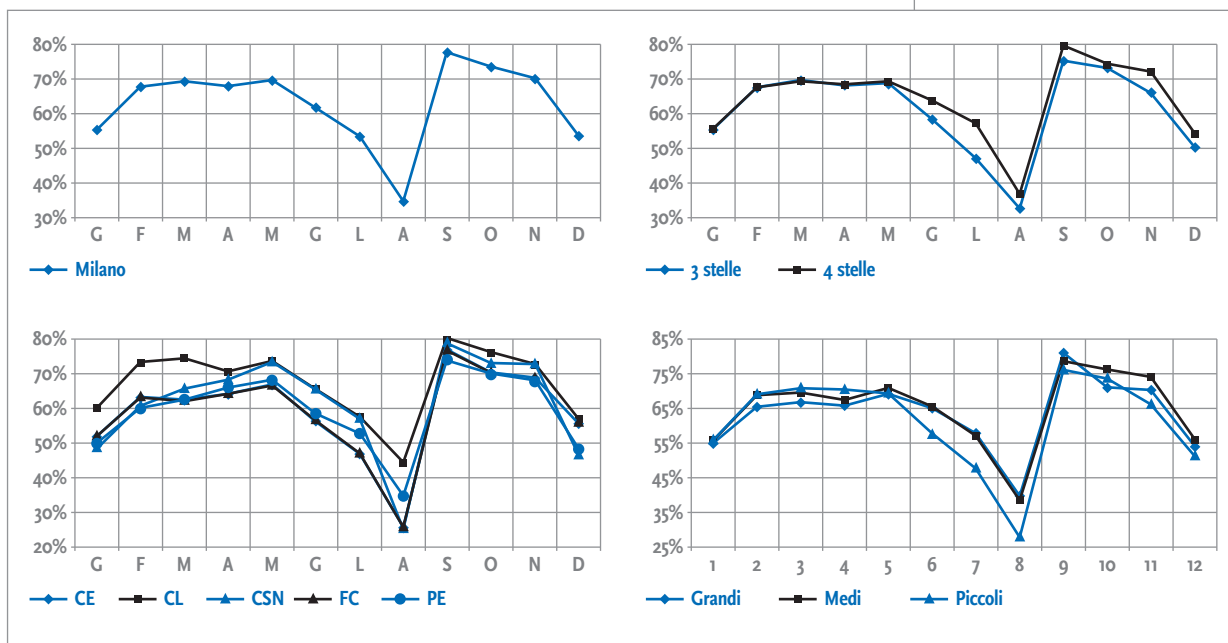


Figura 1 OCCUPAZIONE MENSILE
 CE = CENTRO
 CL = CENTRALE-LORETO
 CSN = CITTÀ STUDI-NAVIGLI
 FC = FIERA CITY
 PE = PERIFERIA

In generale, è interessante notare come le evidenze empiriche sull'occupazione, soprattutto quelle mensili, subiscano limitate variazioni anche se articolate per stelle, dimensione e localizzazione. Le stagionalità di Milano tendono a trasformarsi nelle stagionalità delle imprese locali, con ridotte e isolate eccezioni.

Il forte posizionamento della destinazione su componenti business e fieristiche origina un'elevata occupazione lungo i periodi feriali e livelli più contenuti nei periodi festivi, siano essi rappresentati da fine settimana o da periodi di vacanza (sintomatica è l'occupazione del mese di agosto, ma anche di dicembre e luglio).

Utilizzando le informazioni raccolte nei bilanci è stato possibile analizzare l'evoluzione del ricavo medio camera servizi, ottenuto dividendo il fatturato complessivo dell'impresa per il numero di camere annue vendute. I dati contenuti nella tabella 5 evidenziano come nel quadriennio in esame si sia ridotto del 7,3% il prezzo medio praticato, passato da 144,7 euro a 134,1 euro. Questa riduzione ha però favorito una significativa crescita delle camere vendute, aumentate del 15,3%, trainando una crescita complessiva del fatturato totale, pari al 6,8%. Articolando l'analisi per stelle, si

Tabella 5 EVOLUZIONE DEL FATTURATO, DEI PREZZI MEDI GIORNALIERI E DELLE CAMERE VENDUTE

	2002	2003	2004	2005	Var. '05-'02	Var. '05-'04
MILANO -122						
Fatturato (mln €)	232,80	232,80	237,86	248,70	6,8%	4,6%
Camere vendute	1.609.110	1.706.609	1.772.056	1.854.716	15,35	4,7%
Prezzo medio	€ 144,68	€ 139,59	€ 134,23	€ 134,09	-7,3%	-0,1%
3 STELLE						
Fatturato (mln €)	70,61	74,32	72,09	75,64	7,1%	4,9%
Camere vendute	667.227	687.991	682.069	754.662	13,1%	10,6%
Prezzo medio	€ 105,83	€ 108,03	€ 105,69	€ 100,22	-5,3%	-5,2%
4 STELLE						
Fatturato (mln €)	136,54	140,53	141,29	145,19	6,3%	2,8%
900.488	900.488	968.623	1.053.444	1.033.065	14,7%	-1,9%
Prezzo medio	€ 151,62	€ 145,08	€ 134,12	€ 140,54	-7,3%	4,8%

Dall'analisi del mix di clientela si evince il forte posizionamento di Milano verso segmenti di clientela business (45%) e fieristica (27%). Questo posizionamento viene rafforzato dall'analisi della stagionalità sia mensile, che presenta forti variazioni positive nei periodi in cui si svolgono importanti manifestazioni fieristiche, sia settimanale, dove prevale la visita in città nei giorni lavorativi (lunedì-venerdì). Si può pertanto ipotizzare che questo marcato posizionamento competitivo abbia riflessi positivi sulle performance degli alberghi di destinazione, sia sul fronte dell'occupazione sia su quello del Revpar. Di contro, però, è facile immaginare una certa difficoltà nella gestione dei giorni festivi e dei weekend, oltre ai periodi in cui non sono organizzate fiere in città. Tuttavia, i dati raccolti mediante questionario non permettono di confermare queste ipotesi e di isolare "l'effetto fiera" e "l'effetto business", se non indirettamente poiché si tratta di un dettaglio troppo analitico per essere rilevato mediante questo strumento. Lo studio di un caso ha invece permesso ai ricercatori di disporre dell'occupazione e del Revpar con dettaglio giornaliero.

Analisi del caso alberghiero

L'analisi del caso consente di analizzare in dettaglio le ricadute che il posizionamento competitivo di Milano origina sulle performance delle imprese alberghiere. Le evidenze emerse nel paragrafo precedente hanno consentito agli autori di identificare cinque diverse stagionalità che influenzano gli indicatori operativi descritti in precedenza (occupazione, ARR e Revpar).

► **Stagionalità 1:** nei periodi feriali il valore del Revpar è superiore a quello dei periodi festivi;

- ▶ **Stagionalità 2:** nei periodi *fiera* il valore del Revpar è superiore ai periodi *non fieri*;
- ▶ **Stagionalità 3:** nei periodi *festivi con fieri* si ottiene un Revpar più elevato rispetto ai periodi *festivi senza fieri*;
- ▶ **Stagionalità 4:** nei periodi *feriali con fieri* si ottiene un Revpar più elevato rispetto ai periodi *feriali senza fieri*;
- ▶ **Stagionalità 5:** nei periodi *feriali* in cui cadono festività o periodi di vacanza (cioè giorni *feriali non lavorativi*) si ottiene un Revpar più basso rispetto ai periodi *feriali lavorativi*.

Per una visione sintetica dei risultati si rimanda alla tabella 6. L'analisi del t-test conferma la significatività statistica delle evidenze riportate.

Tabella 6 SEGMENTAZIONE DELLE PERFORMANCE OPERATIVE PER STAGIONALITÀ

Periodo	N. giorni	Average Room Rate		Tasso di occupazione	Revenue per Available Room	
STAGIONALITÀ 1						
Feriali	260	€ 143	108%	62%	€ 89	152%
Weekend	105	€ 133	100%	44%	€ 59	100%
TOTALE	365	€ 141		57%	€ 81	
STAGIONALITÀ 2						
Periodi <i>fiera</i>	162	€ 150	116%	69%	€ 104	169%
Periodi <i>non fieri</i>	203	€ 130	100%	48%	€ 62	100%
TOTALE	365	€ 141		57%	€ 81	
STAGIONALITÀ 3						
Weekend <i>con fieri</i>	54	€ 142	123%	54%	€ 77	199%
Weekend <i>senza fieri</i>	51	€ 116	100%	34%	€ 39	100%
TOTALE	105	€ 133		44%	€ 59	
STAGIONALITÀ 4						
Feriali <i>con fieri</i>	108	€ 153	115%	77%	€ 117	169%
Feriali <i>senza fieri</i>	152	€ 133	100%	52%	€ 69	100%
TOTALE	260	€ 143		62%	€ 89	
STAGIONALITÀ 5						
Feriali <i>lavorativi</i>	213	€ 145	120%	70%	€ 101	276%
Feriali <i>non lavorativi</i>	47	€ 121	100%	30%	€ 37	100%
TOTALE	260	€ 143		62%	€ 89	

Focalizzando l'attenzione sui *giorni feriali e festivi* (stagionalità 1) si rileva una sostanziale similarità del ricavo medio per camera venduta (ARR), pari rispettivamente a 143 euro e a 133 euro. In termini percentuali, i prezzi mediamente pagati dai clienti sono superiori nei giorni lavorativi dell'8% rispetto a quelli weekend.

Pur in presenza di riduzioni di prezzo è difficile aumentare l'occupazione. È dunque necessario lavorare più a livello di destinazione

Tuttavia, il divario di occupazione è rilevante: nei giorni feriali il 62% della capacità è mediamente utilizzato, mentre nei festivi il valore scende al 44%. Questo gap spiega la sensibile differenza che si registra nel Revpar, che passa da 89 euro feriali a 59 euro festivi. In percentuale, il prezzo feriale ponderato per l'occupazione è superiore del 52% al prezzo festivo. Si può quindi concludere che la prima stagionalità è confermata: le scelte di mix della destinazione creano un Revpar (o un fatturato) sensibilmente (52%) più elevato nei periodi feriali rispetto ai fine settimana (sabato e domenica).

Si passa ora a misurare l'effetto prodotto dagli *eventi fieristici* (stagionalità 2). Nei periodi fiera una camera viene mediamente venduta a 150 euro, contro i 130 euro degli altri periodi (feriali o festivi). In termini percentuali si rileva un differenziale piuttosto sensibile sull'ARR (16%) che rappresenta il premium price originato dalle fiere. L'occupazione rileva un forte gap: la capacità è utilizzata nei periodi fiera al 69%, mentre nei restanti periodi al 48%, creando un divario piuttosto consistente nel Revpar per camera, che passa da 104 euro (periodi fiera) a 62 euro (altri periodi). La variazione percentuale è pari al 69% (ultima colonna della tabella 6) e conferma la seconda stagionalità: durante i giorni fiera il Revpar è sensibilmente superiore agli altri periodi.

Si è, inoltre, verificato se nei *festivi dove si organizzano fiere* (stagionalità 3) la situazione muta oppure se è strutturalmente difficile ottenere alti ricavi nei weekend. Il terzo dettaglio proposto dalla tabella 6 rileva un differenziale molto marcato nell'ARR nei fine settimana con fiera, dove il premium price sale al 23% (142 euro contro 116). Indirettamente si evince il price discount praticato nei weekend senza fiera, dove, infatti, si rileva un valore più basso dell'ARR (116 euro). L'occupazione mostra un differenziale di venti punti: è pari al 54% in presenza di fiere, diversamente scende al 34%. Si crea così un differenziale molto alto nel Revpar, con una distanza percentuale del 99%. Questa percentuale conferma l'elevata difficoltà che incontrano le strutture medio-grandi, soprattutto se non localizzate in centro o nella zona Centrale-Loreto, a lavorare nei weekend senza eventi (tabella 4). Infatti, pur in presenza di riduzioni di prezzo risulta molto difficile aumentare l'occupazione. È dunque necessario lavorare più a livello di destinazione che non di impresa. I numeri descritti confermano la terza stagionalità.

Analizzando l'impatto originato dagli *eventi fieristici nei giorni feriali* (stagionalità 4) si sottolinea che l'ARR registra una decisa crescita dei prezzi pernottamento, pari a 153 euro (il valore più elevato della tabella) nei giorni fiera e a 133 euro nei restanti giorni. Il premium price è pari al 15%. Così come i prezzi medi fatti pagare al cliente finale, anche il grado di utilizzo della capacità produttiva registra il suo valore massimo nei giorni fiera (77%), mentre scende al 52% negli altri giorni. Sommando l'effetto prezzo all'effetto volume si crea un ampio differenziale nei diversi valori del Revpar che, complessivamente, registra una variazione del 69% (117 euro contro 69). Si conferma così anche la quarta stagionalità: le fiere permettono di aumentare significativamente (69%) il valore del Revpar nei giorni feriali.

Per valutare l'effetto originato dalla clientela business si analizza l'evoluzione degli indicatori nei giorni *feriali non lavorativi* (festività o vacanze) (stagionalità 5). Sulla base delle indicazioni ricevute in azienda si sono considerati come feriali non lavorativi la prima settimana dell'anno, la settimana di Pasqua, le festività del 25 aprile, del primo maggio e del 2 giugno, tutti i giorni del mese di agosto, il ponte di Sant'Ambrogio, i giorni successivi al 23 dicembre.

Gli indicatori mostrano un differenziale piuttosto sensibile nell'ARR, pari al 20%, e un gap estremamente rilevante dell'occupazione, che passa dal 70% al 30%, che è alla base del differenziale più marcato nel Revpar totale, 176%. Considerando dunque l'occupazione e i ricavi per camera disponibile nei giorni feriali lavorativi si ottiene un Revpar superiore di 2,76 volte a quello ottenuto nei

feriali non lavorativi. Si conferma la quinta stagionalità. La conferma delle cinque diverse stagionalità ha reso possibile sintetizzare le attuali relazioni esistenti tra il posizionamento di Milano e le performance delle imprese alberghiere (figura 2).

L'assenza di rilevanti componenti leisure rende particolarmente complessa la gestione di tutti i giorni non lavorativi, siano essi feriali o festivi (quadrante III). Rientrano in questo primo quadrante circa un centinaio di giorni (98), dove si registra un ridotto ARR (118 euro), sintomatico di una elevata *price competition* tra le imprese, che però non permette di saturare la capacità produttiva (32%). Non bastano, dunque, i bassi prezzi per aumentare l'occupazione; si rende necessario configurare un sistema di offerta specifico per il segmento leisure, attraverso la realizzazione di prodotti turistici legati, per esempio, allo shopping, al design, alla cultura, al patrimonio heritage.

Infatti, in tutti i fine settimana con eventi fieristici (quadrante V) si registra una significativa crescita dell'occupazione (54%) e dell'ARR (142 euro). Il Revpar del quadrante V (77 euro) è sostanzialmente doppio rispetto al quadrante III (38 euro).

Una seconda "attrattiva" del modello milanese è rappresentata dal rilievo che riveste la clientela business nei giorni lavorativi. Le performance del quadrante IV mostrano, anche in questo caso, un'elevata occupazione (63%) e un buon livello dell'ARR (135 euro).

Infine, la situazione più positiva si ha quando si somma l'effetto delle fiere e della clientela business (quadrante VII), provocando un'alta occupazione (77%) e un alto ARR (153 euro).

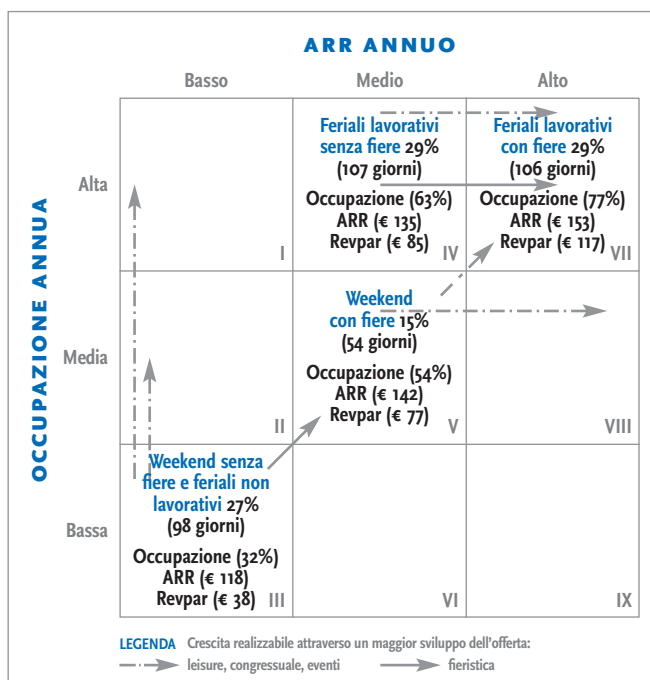


Figura 2 POSIZIONAMENTO DELLA DESTINAZIONE E PERFORMANCE DELLE IMPRESE

CONCLUSIONI

Chiarite le attuali relazioni esistenti tra il posizionamento di Milano e le performance dell'impresa alberghiera oggetto di studio, ci si interroga ora su quali prospettive di sviluppo si dischiudano, accogliendo la prospettiva della gestione sovraordinata e delle imprese alberghiere.

Milano ha investito e continua a investire grandi risorse nel miglioramento della sua offerta turistica e nello sviluppo di infrastrutture e strutture che la rendano sempre più attrattiva rispetto alle grandi destinazioni europee concorrenti. Il rilancio e gli investimenti sono ad oggi trainati dall'Expo, che ha dato un forte impulso alla città e agli operatori.

Le prospettive di crescita per Milano ruotano attorno allo sviluppo delle seguenti offerte: **1.** fieristica; **2.** leisure e culturale; **3.** congressuale; **4.** eventi non fieristici (tabella 7).

Tabella 7 DRIVER DI SVILUPPO DELLA DESTINAZIONE MILANO

Driver di sviluppo	Implicazioni per la public policy	Implicazioni per le imprese alberghiere
1. FIERISTICO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sviluppo del portafoglio fiere cercando di migliorare il numero di eventi fieristici che originano ricadute positive per la città ▶ Gestione dei servizi complementari e dei servizi per espositori e visitatori ▶ Investimenti in strutture e infrastrutture fieristiche 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestione del binomio prezzo/occupazione
2. LEISURE-CULTURALE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sviluppo dell'immagine e del brand di Milano ▶ Creazione di pacchetti di offerta attrattivi ▶ Valorizzazione del patrimonio storico e artistico della città 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sviluppo di pacchetti di offerte competitivi ▶ Gestione del binomio prezzo/occupazione
3. CONGRESSUALE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Supporto alle candidature di Milano come location di grandi congressi associativi internazionali ▶ Sviluppo di una rete di relazioni con gli attori del settore congressuale al fine di progettare strategie comuni 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rafforzamento delle relazioni con gli attori del sistema congressuale di Milano ▶ Sviluppo di accordi commerciali con Fiera Milano Congressi e con i PCO di destinazione
4. EVENTI NON FIERISTICI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rafforzamento del portafoglio di eventi "turistici" ▶ Focus sul turista e non solo sul residente ▶ Gestione ricadute turistiche degli eventi già in essere 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sviluppo di offerte specifiche per ogni evento turistico

Le implicazioni a livello di public policy sono dunque rilevanti.

In ambito fieristico si esprime innanzitutto apprezzamento per i recenti investimenti realizzati nel nuovo polo fieristico di Rho-Pero, che hanno permesso e permetteranno di consolidare e sviluppare l'attuale posizionamento competitivo della città in questo segmento. Tuttavia, l'analisi del caso ha messo in evidenza una diversa efficacia dell'attuale portafoglio fiere nel saturare la capacità produttiva e nell'aumentare l'ARR. Si è rilevata la presenza di più eventi fieristici "di successo" in uno stesso giorno. Si potrebbe valutare una razionalizzazione, una distribuzione temporale più efficace e uno sviluppo degli eventi fieristici. La città potrebbe, infine, potenziare ulteriormente i servizi collaterali e di supporto all'offerta fieristica (trasporti, ristorazione, entertainment). Queste politiche potrebbero spostare il Revpar dei giorni festivi dal quadrante III al quadrante V e i giorni feriali dal quadrante IV al quadrante VII della figura 2.

Il segmento leisure, pur rappresentando il 20% delle camere vendute (tabella 3), non è in grado di evitare un'accesa *price competition* nei giorni non lavorativi e senza fiere.

Per aumentare il numero di turisti attratti si possono organizzare specifici eventi (sportivi e culturali) capaci di generare ampie ricadute sul settore alberghiero e comunicare una nuova immagine della città, più attenta al suo patrimonio heritage.

Il segmento congressuale ad oggi rappresenta circa il 4% delle camere vendute (tabella 3). Milano, attraverso Fiera Milano Congressi, potrebbe avviare uno sviluppo di questo segmento cercando di collocare i nuovi eventi attratti nei periodi dove le stagionalità sono più difficili (tipicamente giorni non lavorativi).

Per quanto riguarda la gestione degli eventi non fieristici, il potenziale di sviluppo appare considerevole e può essere in gran parte capitalizzato gestendo con maggiore attenzione alcune attività già in portafoglio. Promettenti appaiono, per esempio, gli eventi calcistici, date le decine di migliaia di spettatori richiamati dalle partite di campionato e di coppa, e gli eventi culturali: si pensi alla Scala, ma anche ad alcuni concerti che la città ospita. È però importante che il target di riferimento si sposti, almeno in parte, dal residente al turista.

Un maggiore sviluppo dei segmenti leisure, congressuale ed eventi non fieristici potrebbe spostare verso l'alto i giorni attualmente posizionati all'interno del terzo quadrante e/o favorire uno spostamento verso destra (aumento dell'ARR) delle altre combinazioni prodotto/mercato (si vedano, in proposito, le frecce apposte nella figura 2). A livello di impresa, infine, è importante avviare una relazione più stretta con le leading company e con le istituzioni al fine di avviare un fattivo processo di riposizionamento secondo le direttive descritte in precedenza. Si tratta di un imperativo per poter sviluppare i segmenti 2, 3 e 4 della tabella 7. Il management dovrebbe adottare strategie maggiormente orientate al mercato. È interessante sottolineare come l'attuale basso livello del Revpar dei giorni non lavorativi senza fiera (38 euro, quadrante III) possa permettere al comparto alberghiero di offrire le proprie camere – da inserire in più ampie offerte leisure, congressuali o eventi – a prezzi particolarmente competitivi.

Le strutture che dispongono di spazi congressuali potrebbero commercializzare con maggiore efficacia la propria offerta, avviando relazioni di cooperazione con le imprese che erogano servizi collaterali e di supporto, con Fiera Milano Congressi e con agenzie specializzate (PCO) al fine di avviare un maggior presidio degli eventi di piccole e medie dimensioni.

Infine, con riferimento al segmento fieristico, è importante favorire un'attenta gestione del binomio occupazione/prezzi, evitando comportamenti eccessivamente opportunistici e di breve periodo nella gestione dell'ARR. È importante, piuttosto, favorire un'ottimizzazione del Revpar agendo non solo sul prezzo ma soprattutto sull'occupazione. ■

Il lavoro è stato realizzato nell'ambito del progetto MIUR-PRIN "Destination Management delle città d'arte". Si ringrazia la dottoressa Claudia Gabbioneta per la disponibilità e per i preziosi suggerimenti, fermo restando che i limiti del presente scritto sono completamente da attribuire agli autori. Si ringraziano anche i due anonimi referee per il contributo dato allo sviluppo dell'articolo. Si ringrazia infine la proprietà e il management del caso in esame.

Le strutture che dispongono di spazi congressuali potrebbero commercializzare con maggiore efficacia la propria offerta

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Abe K. (1996), "Tourism: A New Role for Japanese Cities", in Law C.M. (a cura di), *Tourism in Major Cities*, International Thomson Publishing Inc., Suffolk, pp. 233-249.
- Alleyne P. et al. (2006), "Human Resource Management and Performance in the Barbados Hotel Industry", *Hospitality Management*, 25, pp. 623-646.
- Ancarani F. (1999), "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali", *Economia e Diritto del Terziario*, 1, pp. 79-99.
- Archer B., Fletcher J. (1996), "The Economic Impact of Tourism in the Seychelles", *Annals of Tourism Research*, 23(1), pp. 32-47.
- Ashworth G.J. (1992), "Is there an Urban Tourism?", *Tourism Recreation Research*, 17(2), pp. 3-8.
- Brown J.R., Dev C.S. (1999), "Looking beyond Revpar: Productivity Consequences of Hotel Strategies", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, pp. 23-33.
- Buhalis D. (2000), "Marketing the Competitive Destination of the Future", *Tourism Management*, 21(SI), pp. 97-116.
- Butler R.W. (1994), "Seasonality in Tourism: Issues and Problems", in Seaton A.V. (a cura di), *Tourism: The State of the Art*, J. Wiley & Sons, West Sussex, pp. 332-339.
- Camagni R. (1994), "Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano Europea", *Impresa e Stato*, 27, pp. 71-78.
- Claver-Cortés E. et al. (2007), "Competitiveness in Mass Tourism", *Annals of Tourism Research*, 34(3), pp. 727-745.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Crouch G.I., Ritchie J.R.B. (1999), "Tourism, Competitiveness and Social Prosperity", *Journal of Business Research*, 44, pp. 137-152.
- Dwyer L. et al. (2004), "Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis", *Tourism Analysis*, 9, pp. 91-101.
- Eccles R.G. (1991), "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio, pp. 131-137.
- Enright M.J., Newton J. (2004), "Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach", *Tourism Management*, 25, pp. 777-788.
- Geller A.N. (1985), "Tracking the Critical Success Factors for Hotel Companies", *The Cornell HRA Quarterly*, febbraio, pp. 76-81.
- Golfetto F. (1991), *L'impatto economico delle manifestazioni fieristiche*, Egea, Milano.
- Harrington D., Akehurst G. (1996), "Service Quality and Business Performance in the UK Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 15(3), pp. 283-298.
- Inskeep E. (1987), "Environmental Planning for Tourism", *Annals of Tourism Research*, 14(1), pp. 18-135.
- Jeffrey D., Barden R. (2000), "An Analysis of Daily Occupancy Performance: A Basis for Effective Hotel Marketing?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), pp. 179-189.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-79.
- Kim H.B., Kim W.G. (2005), "The Relationship between Brand Equity and Firms' Performance in Luxury Hotels and Chain Restaurants", *Tourism Management*, 26, pp. 549-560.
- Koenig N., Bishoff E.E. (2003), "Analysing Seasonality in Welsh Room Occupancy Data", *Annals of Tourism Research*, 31(2), pp. 374-392.
- Law C.M. (1993), *Urban Tourism: Attracting Visitors to Large Cities*, Mansell, New York.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- Mazanec J.A. et al. (2007), "Tourism Destination Competitiveness: From Definition to

- Explanation?", *Journal of Travel Research*, 46, pp. 86-95.
- Mazzola P. (1996), *La diagnosi strategica nella gestione dell'impresa*, Egea, Milano.
- Middleton V.T.C. (1998), *Sustainable Tourism. A Marketing Perspective*, Heinemann, Oxford.
- Pan C.-M. (2005), "Market Structure and Profitability in the International Tourist Industry", *Tourism Management*, 26, pp. 845-850.
- Pearce D.G. (2001), "An Integrative Framework for Urban Tourism Research", *Annals of Tourism Research*, 28(4), pp. 926-946.
- Phillips P.A. (1996), "Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sector: Results of an Exploratory Study", *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), pp. 347-362.
- Porter M. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 77-90.
- Reichel A., Haber S. (2005), "A Three-sector Comparison of the Business Performance of Small Tourism Enterprises: An Exploratory Study", *Tourism Management*, 26, pp. 681-690.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2000), "The Competitive Destination: A Sustainable Perspective", *Tourism Management*, 21(S1), pp. 1-7.
- Shank J.K., Govindarajan V. (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Sin L.Y.M. et al. (2005), "An Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry", *Tourism Management*, 24, pp. 555-577.
- Valdani E., Ancarani F. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.
- Valdani E., Jarach D. (1998), "Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica", in Perrone V. (a cura di), *L'occupazione possibile*, Etas, Milano, pp. 113-130.
- Venkatraman N., Ramanujam V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801-814.
- Yin R. (1994), *Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.